

Planificação e Gestão Estratégica

Por

Norah Madaya

Consultora, ScanStat/INE

19 de Junho, 2008

O que é a Planificação Estratégica?

- Criar o futuro que quiser através da planificação estratégica:
 - Pensar estrategicamente e não operacionalmente;
 - Envolver muitas “vozes na mesa de discussão”,
 - Considerar os ambientes externo e interno;
 - Atingir resultados críticos com um plano específico.
- E uma maneira de fazer negócio
 - Concentra-se num objectivo e direcção a longo prazo, em assuntos-chave, que encaram a organização a longo prazo

Porque é que instituições/indivíduos não planificam?

- Nunca há tempo para planificar por causa da pressão de trabalho urgente do dia-a-dia.
- Dedicam-se muito pouco na planificação porque o futuro e as circunstâncias mudam de repente.

** Até certo ponto e verdade porque as abordagens para planificação tem sido largamente impostas e tratados com pouco ênfase na delegação. Empoderamento e flexibilidade. Como resultado, muitos planos acabam não sendo implementados.*

Planificação estratégica

- Planificação não é um fim por si mesmo, é uma ajuda à gestão e conduz a uma melhor gestão.
[é geralmente para gestores]
- *Planificação estratégica é um caminho predizível por:*
 - *Fazer mesma coisa **mais barata** (cortar custos),*
 - *Fazer a mesma coisa **melhor** (melhoria contínua) e*
 - *Fazendo coisas diferentes (mudança radical).*

...Planificação estratégica

- Ajuda a libertar o tempo do gestor sénior ao invês de acrescentar mais a carga de trabalho para o gestor
- Providencia claridade de direcção and elimina a necessidade de visitar assuntos repetidamente.
- Reduz o número de problemas encontrados (*assuntos de viabilidade & recursos*).

Processo de planificação estratégica

■ 3 estágios-chave.

1. **Análise**

2. **Apreciação/avaliação de opções, e**

3. **Acção.**

O processo é mais importante que o produto porque se as pessoas não internalizarem os elementos do plano, é difícil implementá-lo.

Fase de Análise

■ Análise do mandato e dos intervenientes (o que é que as pessoas querem de nós?)

Análise do mandato –

- O que é que a organização deverá fazer?
- O que é que a organização poderia fazer?
- O que é que a organização não deve fazer?

[Descreva, por exemplo, a história organização (função), seus principais programas e serviços, pontos a realçar e realizações durante a história da organização]

...Análise

- Descrições, por exemplo, da história da organização, seus principais programas e serviços, pontos a realçar e realizações durante a história da organização

Análise dos Intervenientes...

■ Análise dos intervenientes

Intervenientes são as organizações, agências e indivíduos que possuem potencial ou influência actual significativa na

Análise...

Na análise dos intervenientes existe necessidade de compreender;

- A quem é que eles respondem e de quem dependem
- os seus recursos
- capacidades
- Registos
- influência/poder político e reputação
- cultura interna e
- atitude para com sua organização

Análise FOFA (SWOT)

- Esta é um lista de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.
 - Ajuda a identificar o que funciona- - e o que não funciona – sobre os seus sistemas e processos, estrutura, liderança e gestão, e
 - Até que ponto a sua visão e missão estão sendo traduzidos em serviços tangíveis.
 - Oportunidades e ameaças podem ser mais tarde analisados usando uma técnica **PEST** por causa das mudanças que têm lugar que são *políticas, económicas, sociais e tecnológicas*.

FOFA (SWOT)...

Forças:

- *Que qualidades é que os clientes internos e externos apreciam mais sobre nós?*
- *Estamos claros sobre a nossa visão e missão?*
- *Temos programas e serviços que respondem as necessidades dos nossos clientes? Se sim quais são e como?*
- *Que conhecimento e experiência única possuem os nossos trabalhadores?*
- *Que recursos (pessoas, dinheiro, informação, tecnologia etc) estão disponíveis?*
- *Como é que nós somos inovativos?*
- *Como e porque é que nos somos melhores que os outros na mesma área de operação de serviços?*

FOFA (SWOT)...

Fraquezas:

- *O que é que torna os nossos membros insatisfeitos sobre os nossos produtos e serviços?*
- *Somos capazes de comunicar a nossa visão e missão?*
- *Que recursos é que precisamos e não temos?*
- *Temos tendência a fazer o que sempre tem sido feito?*
- *A organização ou o pessoal tem receio de arriscar?*
- *Que recursos ou procedimentos são obsoletos ou esto em falta? Que acções positivas ind temos que dar seguimento ou lutar por implementar?*
- *Onde é que nos lutamos constantemente ou falhamos na satisfação dos nossos objectivos?*

FOFA (SWOT)...

■ Oportunidades:

- Que mudanças estão tendo lugar no ambiente amplo que apoia a profissão que nós servimos?
- Que novas ou que formas alternativas nos poderiam ajudar a fazer o nosso trabalho mais eficientemente e efectivamente?
- Quais são as políticas do governo, legislação e estratégias que funcionam a nosso favor?
- Como é que nossa organização pode tomar vantagem?
- Onde é que a nossa organização deve entrar para influenciar os tomadores de decisão a apoiar o nosso trabalho?

FOFA (SWOT) ...

- **Ameaças:**
- Como é que as mudanças no ambiente nos poderiam prejudicar?
- Como é que os regulamentos governamentais ou legislação pendente – no nosso país ou outros países afectar-nos negativamente?
- As nossas Alfândegas estão insatisfeitas connosco?
- Existem alternativas disponíveis para os nossos clientes?

Declaração de Visão

- Uma visão organizacional e uma viagem mental do conhecido ao desconhecido.

[é o resultado desejado de um plano estratégico num ponto futuro. “O que é que espera para os seus clientes? Deve mostrar as “palavras” que pretende que esteja associado.]

Nota:

- Visão sem acção e puramente um sonho.
- Acção sem visão just passes the time.
- Visão com acção pode mudar o mundo.

[O objectivo da visão é de inspirar e fornecer energia para que todos os trabalhadores de uma organização possam trabalhar em prol dela.]

Declaração da Missão

Uma declaração da missão responde as perguntas;

- “porque é que esta organização existe?”
- “o que é que esta organização pretende alcançar?”
- “Qual é a contribuição única da organização?”
- [Uma boa declaração de missão deve ser clara, concisa sobre o resultado ou serviço pretendido, e deve ser memorável]

Valores

- Escreva os principais valores em função dos quais pretende que a sua organização ou função observe/opere

Objectivos Estratégicos

- Os objectivos estratégicos dividem a missão numa série de declarações de intenção - i.e. o que é que tem de ser alcançado;
- Eles constituem uma cobertura ampla das áreas-chave de serviço; e centram-se no resultado ou serviço i.e. Com o objectivo de alcançar a missão.

Objectivos estratégicos derivados de Fraquezas + Ameaças

Identificação dos assuntos estratégicos

- Estes são os assuntos, para os quais alguma coisa deve ser feita se queremos ser bem sucedidos. (ie. Os factores críticos de sucesso que se não forem abordados, terão grande impacto e custo elevado)



Acção- plano de implementação

- O estágio final do processo de planificação estratégica e o estágio da acção para garantir que as coisas acontecem, isto é.
 - Estabelece os objectivos
 - Aloca os objectivos – Centros de Responsabilidades
 - Escolhe indicadores de desempenho
 - Estabelece os objectivos
 - Documentação e comunicação
 - Monitora o desempenho
 - Avaliação

Quadro de Planificação de Acção

ASSUNTO ESTRA TEGICO	ACTIVIDADES	RESULTAD OS	INDICADORES DE DESEMPENH O	PRAZO (metas)	CENTROS DE RESPONSA BILIDADE	IMPORTANTES SUPOSIÇÕE S
----------------------------	-------------	----------------	----------------------------------	------------------	------------------------------------	-------------------------------

Orçamento/Plano de Financiamento

- ***Prepare o Orçamento de operação para cada Ano no Plano***
- listar os recursos que vai precisar para alcançar os objectivos no plano estratégico e o que vai custar para obter e usar os recursos
 - Olhe para cada um dos seus serviços, ou programa, objectivos/metasp
 - Pense sobre as despesas para fazer funcionar o programa, tais como recursos humanos, instalações, equipamento, materiais especiais, advocacia

Monitoria e Avaliação

- Especificar como a implementação do plano será Monitorado e Avaliado

exemplo: relatórios semanais escritos sobre a situação ao Director executivo pelos funcionários relacionados,

e

relatórios mensais escritos aos membros do conselho.

O Plano

- O plano deve ser:
- " simples
- " escrito
- " claro
- " baseado na situação real actual

Documento do Plano Estratégico

- Para completar o documento do seu plano estratégico, actualize as seguintes secções .
 - Sumário Executivo
 - Prefácio/introdução (Autorização do conselho)
 - Agradecimentos

Atenção!!

- Muitos planos estratégicos nunca são implementados mesmo que tenham sido bem concebidos, simplesmente porque eles são vistos de forma suspeita por aqueles que não participaram na sua elaboração.
- Um consenso da maioria deve ser formado antes que o progresso seja possível, o processo deve ser participativo, consultativo e apropriado pelos intervenientes.